MÖGLICHKEITEN DER ANWENDUNG LOGISTISCHER KONZEPTIONEN UNTER DEN BEDINGUNGEN DER POLNISCHEN WIRTSCHAFT

Prof. Dr. hab. LUCJAN HOFMAN und
Doz. Dr. hab. HENRYK WOZNIAK, Gdansk/VR Polen

1. Einleitung

Das Referat soll die Probe einer Antwort auf die Frage sein, ob in den aktuellen Bedingungen der Wirtschaftsfunktionierung in Polen die Anwendung logistischer Lösungen durch die Handelsunternehmen möglich ist. Die präsentierten Erwägungen betreffen die Tätigkeitssphäre des Bezirksunternehmens für Binnenhandel. Ähnliche Unternehmen gibt es viele in Polen und deshalb können die Schlussfolgerungen einen allgemeinen Charakter haben.

Allgemein ist die Tatsache bekannt, dass die Logistik auf einer Etappe der wirtschaftlichen Entwicklung erschien. Ihre Anwendung bedarf ein systemartiges Betrachten der Wirtschaftsprozesse. Der Synergismus liefert hierfür die theoretischen Grundlagen. Die Theorie allein genügt jedoch nicht. Zur Grundbedingung gehört das entwickelte Wirtschaftsniveau, wo der Konsumentenmarkt überwiegt. Ein solcher Markt bewirkt nämlich den rationalisierenden Handlungszwang zum Beginn des Marktkanals. Zu anderen Bedingungen gehören: das hohe Niveau der Technik, der Technologie und organisatorische Lösungen in der Industrie, im Transport und in der Lagerwirtschaft. In den hochentwickelten Ländern ist die Anwendung logistischer Konzeptionen typisch für grosse Industriebetriebe mit ausgebauten Produktionssortimenten und für Handelsunternehmen.

2. Marktkanäle im Handel als logistische Kanäle

In der einfachsten Fassung kann man den Marktkanal als eine "Rohrleitung" verstehen, welche die konkreten Produkte von den Produktionsstellen zu den Konsumstellen zuführen. Was den Handel in Marktkanälen betrifft, so haben wir mit folgenden Kettengliedern zu tun:

- Produzent,
- Transport, der die Relation Produzent-Grosshandelslager bedient /eventuell Kleinhandelsnetz/,
- Grosshandelslager eines Handelsunternehmens,
- Transport, der die Relation Grosshandelslager - Verkaufspunkt des Kleinhandels bedient,
- Kleinhandelspunkt des Unternehmens.

Die Marktkanäle müssen breiter gesehen werden und nicht nur als Mittel oder Weg eines physischen Durchflusses von Gütern und Informationen. In Wirklichkeit bilden sie ein dynamisches Verhaltenssystem wirtschaftlicher Organisationen, die einen Einfluss auf sich ausüben und manchmal in Konflikte geraten. Ihr Verhalten kann negativ oder positiv auf den physischen Güter- und Informationsdurchfluss sein, sowie auf die Zielrealisierung dieser Organisationen. Während der Realisierung der Handelsfunktion kommt klar die Besonderheit der Interessen zum Vorschein. Der Handel ist

interessiert kleine und differenzierte Warenpartien zu erhalten, die Produzenten bevorzugen dagegen gewöhnlich eine homogene Produktion und in grossen Serien, sowie Lieferungen in grossen Mengen. Die Absender und Empfänger der Waren verfolgen noch andere Ziele als die Spediteure. Die Realisierung von Postulaten beider Seiten zwingt ihn optimale Lösungen in variablen Marktbedingungen zu suchen. Das ist besonders wichtig, weil 80% aller logistischer Funktionen die Transportprobleme in weitem Sinne des Wortes bilden.

Die im Handel geltende Devise "richtige Güter auf die richtigen Plätze, in richtiger Zeit und zu niedrigsten Kosten" ist kein guter Hinweis für logistische Handlungsweise. Man kann nicht gleichzeitig die Dienstleistungen für Konsumenten maximieren und die Kosten der Handelsbedienung minimieren. Die Logistik, als Warendurchfluss im Handel, darunter verstehen wir eher die Gesamtheit der Tätigkeiten, die einen synergistischen Konsens durch alle Kettenglieder in bestimmten Marktkanälen erreichen wollen. Diese Handlungsweise stört das aktuelle Gleichgewicht in den Marktkanälen und im Falle des Produzentenmarktes ist sie schwer zu realisieren. Das analysierte Handelsunternehmen in Gdańsk besteht aus 4 Branchenbetrieben, die grundsätzlich eine selbständige Einkaufspolitik führen. Die Betriebsdirektoren leiten auch die Lagerwirtschaft. Von Anfang der 80-er Jahre wirkt das Unternehmen in den Bedingungen eines starken Marktungleichgewichtes, praktisch in allen Marktbereichen. Ein dauerhafter Produzentenmarkt verursacht zahlreiche negative Folgen im Funktionieren der Marktkanäle an welchen das Unternehmen beteiligt ist. 3/4 der Warengesamtmenge kauft man aufgrund fixierter Vereinbarungen und den übrigen Rest auf dem sg. freien Markt. Das Unternehmen besitzt 683 Detailgeschäfte und 66 Handelslager. In der aktuellen Struktur besitzt das Unternehmen keine Einrichtung, die sich mit der Koordination des Durchflusses von Warenmengen befassen würde. In einer Situation, wo die Produzenten die Lieferfristen nicht einhalten, scheint es zweckmässig zu sein eine entsprechende Einrichtung auszusondern, damit sie mit den Lieferern solche Termine und Grössen von Lieferungspartien verhandelt, um dadurch grössere Störungen in der Bedienung logistischer Funktion zu vermeiden. Die meisten Sendungen schicken di Produzenten zu den Engrosslagern des Unternehmens. Die Produzenten halten nicht nur die monatlichen, aber auch die quartaliteren Lieferfristen nicht ein. Ihre Handlungsstrategie soll die Handelsbedienung der Warenerwerber minimieren. Im Grunde genommen organisieren die Produzenten ihre Lieferungen selbst, indem sie die Dienstleistungen aller Spediteure nutzen. Die meisten Lieferanten haben keine festen Verträge mit dem Transportunternehmen, was zusätzliche Störungen in der Lieferungsbedienung verursacht. Die Rationalisierung des Warendurchflusses setzt die Zusammenarbeit aller Kettenglieder, die an den Kanalmärkten teilnehmen voraus. Inzwischen liefert die Industrie viele Waren dem Handel in Einzelverpackung selten nur in Transportverpackung. Man wendet eine Vielzahl von Arten und Verpackungstypen an. Die Sammelverpackungen sind entweder zu klein oder zu gross, was den Anforderungen des Handels nicht entspricht. Das erfordert zusätzliche Arbeiten in den Handelslagern.

Für den Transport des Handelsunternehmens in Gdańsk sorgt ein Transportunternehmen aufgrund eines festen Vertrags. Die Leistungsfähigkeit dieses Dienstes hängt von den Faktoren ab, die in der Aussentransport- und Transportsphäre liegen. Zu der ersten Gruppe muss man vor allen Dingen anrechnen:

- den Entwicklungsgrad des Handelsnetzes und das Niveau der materiell-technischen Ausrüstung des Handelsunternehmens,
- Beförderungsempfänglichkeit der Ladungen,
- Lösungen in der Funktionierungssphäre der Volkswirtschaft.

Zu der zweiten Faktorengruppe muss man die Änderungen in der Technik und in der Beförderungsorganisation anrechnen, sowie auch den technischen Stand und die Struktur der Transportmittel. Bei der logistischen Betrachtung der Rationalisierung des Transportdienstes besteht der Kooperationsbedarf des Transportunternehmens mit Warenversand- und Warenempfangspunkten. Inzwischen befinden sich 65% der Objekte im Detailnetz in Räumen, die mit Wohnhäusern verbunden sind. Sie haben keine Ladenmagazine und keine Empfangskammern. Das macht die Lieferungen nach der Arbeitszeit unmöglich. Das Detailgeschäftsnetz ist zersplittert. Ihre durchschnittliche Verkaufsfläche beträgt 77 m^2, und die durchschnittliche Lagerfläche 43 m^2. In 50% der Geschäfte beträgt die Verkaufsfläche ca 35 m^2. Das Netz der Handelslager ist zersplittert und hat eine kleine durchschnittliche Gebrauchs- und /845 m^2/ Lagerfläche /606 m^2/. Ca. 70% dieser Magazine sind alte Bauten. Der Mechanisierungsgrad der Arbeiten in den Lagerräumen beträgt ca 20-25%. Nur je fünfter Lagerraum hat ausgesonderte Expeditionshallen. Das Fehlen dieser Hallen bedeutet lange Wartezeiten der Fahrzeuge. Verschiedene Transportempfänglichkeit der Waren, die von Produzenten stammen, gleicht der Spediteur durch Anwendung normalisierter Paletten und Behälter aus. Der Bereich dieser Massnahmen ist nicht ausreichend und nicht immer möglich. Man kann folgende Hypothese formulieren, dass einen wesentlichen Einfluss auf ein schlechtes Mitwirken der Subjekte in logistischen Kanälen auch eine differenzierte Konstruktion der Leitungssysteme dieser Subjekte haben kann. Es können auch ökonomische Mechanismen fehlen, die eine gemeinsame Rationalisierungstätigkeit in den Marktkanälen fördern. Anfang der 80-er Jahre durchgeführte Forschungen ergaben, dass die Unterschiede zwischen den ökonomischen Resultaten, die vor der Einleitung und nach der Einleitung neuer Technologien, im Rahmen der erforschten Unternehmen erzielt wurden, recht gering waren. Einer Lösung bedarf immer das Koordinierungsproblem der Tätigkeiten aller Seiten. In der aktuellen Organisationsstruktur verkauft jeder Warenproduzent vielen Handelsunternehmen, anderseits holt jedes Handelsunternehmen die Waren bei vielen Produzenten ab. Die Rationalisierung der Transporttechnologien müsste gleichzeitig bei vielen Produzenten und in vielen Handelsunternehmen erfolgen. Die Erfüllung dieser Bedingung erfordert hohen Investitionsaufwand. Nur in geringem Ausmass kommt das Interesse einzelner Unternehmen für solche Massnahmen zum Ausdruck. Es scheint, dass ihre Koordination nicht nur auf der Ebene der daran interessierten Unternehmen erfolgen sollte.

Die Warenbeförderung von Engrosslagerräumen zum Detailnetz erfolgt aufgrund bearbeiteter Lieferungszeitdiagramme. Da es aber an rhythmischen Verlauf der Lieferungen von der Industrie an die Handelsabnehmer fehlt, kommt es hier zu starken Störungen. Im Resultat kommt es oft vor, dass ein Transportunternehmen keine Beschäftigung hat, und in anderen Zeiträumen ist es nicht imstande die grössere Beförderungsnachfrage zu decken. Die Arbeit des Spediteurs ist zusätzlich durch folgende Faktoren erschwert wie: grosses Verschleissausmass der Transportmittel /70%/ und eine schlechte Struktur des Fahrzeugparks /kleiner Anteil des Fahrzeugparks mit einer mittleren Ladefähigkeit/.

3. Schlussfolgerungen

Die dargestellten Informationen weisen auf die Hauptursachen hin, die die Rationalisierung des Warendurchflusses in den Marktkanälen des Handelsunternehmens erschweren und automatisch auch die Anwendung logistischer Lösungen komplizieren. Soll das heissen, dass die Proben logistischer Vorhaben in solcher Situation zum Scheitern verurteilt sind? Die Antwort der Autoren ist nicht eindeutig, aber auch nicht negativ. Um die logistischen Systeme zu organisieren muss man unbedingt weit angelegte Forschungen

und Analysen des Iststandes in den gewählten Marktkanälen führen. Notwendig ist auch die Vorbereitung der Forschungsmethodologie und das Bestimmen der Rationalisierungskriterien. Schwierigkeiten, die damit verbunden sind treten sogar in diesen Ländern auf, wo technische und organisatorische Bedingungen bestehen die logistische Konzeption in die Praxis einzuleiten. Deshalb soll man auch in den Bedingungen, in welchen aus objektiven Gründen die Anwendung logistischer Ideen nicht möglich ist entsprechende Forschungen führen und Lösungen vorschlagen, welche die existierenden Hemmisse beseitigen.